

# “共創”が生む新たなビジネス価値

## — 日本航空の「どこかにマイル」開発プロジェクト —

変化の時代には、既存の価値観を打ち破る画期的なサービスが生まれる。日本航空（JAL）の「どこかにマイル」はそうした新しいサービスの1つで、アイデアを具体化する企画段階からシステムの開発に至るJALと野村総合研究所（NRI）の“共創”によって生まれた。本稿では、このプロジェクトの紹介を通じてイノベーションのポイントを考察する。

野村総合研究所 サービス・産業ソリューション事業本部  
産業システムデザイン部 上席システムコンサルタント

あらい あきら  
新井 朗

専門はイノベーション企画、新事業開発のプロジェクトマネジメント



### 画期的なサービスの登場

JALが2016年12月から始めた新サービス「どこかにマイル」(www.jal.co.jp/jmb/dokokani/index.html。図1参照)が話題になっている。通常の必要マイルの半分以下という6千マイルで往復の航空券が手に入るマイレージ会員向けのサービスである。利用日、出発と到着の時間帯、人数を指定すると4つの行き先候補が表示され、その中の「どこか」が3日以内に通知される。お得感の他、

図1 「どこかにマイル」のトップ画面



行き先を自分で決められないことが逆にわくわく感につながり、2017年5月末までに約2万6千人が利用する人気ぶりだという。

「どこかにマイル」は飛行機の空席を埋めるという面もあるが、旅にセレンディピティー（偶然出会う幸運）の価値を与え、地域活性化や旅行需要の創出にもつながる。

### 社会的課題の解決にも貢献

「どこかにマイル」開発の発端は2014年春、JALの情報システム担当役員から「IT部門発のイノベーションを起こしたい」という相談を頂いたことである。これを受けて、NRIでは事業企画の経験がある社員を中心に全社横断で企画チームを結成し、いくつかのアイデアを提案した。その中から選ばれたのが「行き先がランダムに決まる特典航空券」というものだった。

選定の理由としては、行き先がランダムに決まることが思いがけない土地への新鮮な旅の喜びをもたらすと同時に、地域活性化にもつながるという副次的な効果が期待できるこ

とが大きかった。JALもNRIも地方創生のよ  
うな社会的課題の解決を重要な役割と捉えて  
おり、そのために役立つサービスの開発に向  
けた共同研究会を立ち上げる運びとなった。

---

## サービス開発のプロセス

---

共同研究会で主に実施したのは以下の3つ  
である。

### ①需要サイドの調査

最初に実施したのは、このようなサービス  
が本当に受け入れられるのかというニーズ調  
査である。NRI独自の調査方法で、想定ユー  
ザーに対するグループインタビューを行った  
結果、「万人向けのサービスではないが、一  
定のニーズは確実にある」という結論を得る  
に至った。

### ②供給サイドの調査

次に、過去の空席データを分析し、年間を  
通じてさまざまなバリエーションの行き先候  
補を提示することが可能か、シミュレーター  
を作成して徹底検証した。

### ③システム構成の検討

最後に、適用する技術とシステム構成の  
検討である。システム構成はIT部門と共に、  
業務フローは事業部門と共に検討した。

---

## イノベーション成功のポイント

---

最後に、イノベーションを成功させるポイ  
ントを挙げておきたい。

### ①初期アイデアの見極め

イノベーション成功の鍵は最初のアイデア  
が握っている。そのため、アイデアの検討

とアイデアを形にするソリューションの仮説  
は非常に重要である。“筋の良い”アイデア  
かどうかを見極める方法として、筆者はKPI  
(重要業績評価指標)の改善につながるかど  
うかを判断基準にしている。「どこかにマイル」  
では、顧客満足度の向上、有償搭乗率の  
向上、マイル償還数の促進などであった。

### ②IT部門と事業部門の協働体制

今回のプロジェクトでは、NRIは必要なス  
キルを持つ多様な専門家を全社横断で集め  
た。JALでも、検討の初期段階からIT部門と  
事業部門の双方が参画する体制を構築した。  
IT部門と事業部門が協働することは、特に  
最近ではイノベーションを成功させるために  
重要である。IT部門だけで進めると、とも  
すれば適用技術ありきでユーザーニーズとは  
かけ離れたシステムをつくってしまう恐れが  
ある。逆に事業部門だけで進めると、技術的  
な検証が不十分なためにシステム開発がうま  
くいかない。

### ③最後に必要なのは“パッション”

イノベーションを目指すプロジェクトは、  
“道なき道を行く”困難の連続である。受託  
型のシステム開発と異なり、システム要件は  
顧客ではなく企画者が自ら考え抜いて決めな  
ければならない。ビジネスとして成立させる  
ための事業計画を説明することも求められる。  
これをやり遂げるために最終的に必要なのは  
「必ず世の中に出す」という、プロジェ  
クトチームの“パッション”である。

“筋の良い”アイデアに予算を付け、チ  
ームが“パッション”を持ってプロジェクトに  
専念できる協働体制を構築できるかどうか、  
それがイノベーションの成否を決める。 ■